

# El Proveedor Interno



Oscar Alberto Mejía E.

M. Eng. Profesor Titular. Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística.  
Universidad del Valle. Cali, Colombia.  
osmejia@pino.univalle.edu.co

Las organizaciones consisten en una cadena de áreas funcionales, en las que las salidas de unas son entradas para otras, convirtiéndolas, finalmente, en productos y servicios para el Cliente Externo. El proceso en el que la salida de un área, departamento o persona es requerida por otro como entrada es lo que ha dado lugar al conocido concepto de Cliente Interno.

Este artículo describe una metodología operativa, que es el resultado que el autor ha obtenido después de varios años tratando de implementar en la práctica empresarial este concepto y que tal como es presentado puede ayudar a las organizaciones que se propongan adoptar esta filosofía del Cliente Interno y que aquí se ha denominado Proveedor Interno como un reconocimiento a que quien debe tomar la iniciativa y asumir el liderazgo en este proceso es el que obra como Proveedor.

**Palabras Clave:** Gestión estratégica, Relaciones de los empleados, calidad del servicio, Control total de calidad, satisfacción del Cliente, comportamiento organizacional, Empoderamiento del personal, Relaciones con los Clientes, Mejoramiento continuo.

## 1. Introducción

En alguna ocasión, cuando el profesor Ishikawa trabajaba en una siderúrgica y trataba de reducir el número de desperfectos y rasguños en las planchas de acero, se presentó el diálogo siguiente:

**ISHIKAWA:** ¿Por qué no llamar a los trabajadores que están en el proceso siguiente al de ustedes y los que están en el anterior para investigar?

**JEFE DE LA DIVISIÓN:** Profesor, ¿cómo quiere usted que llamemos a nuestros enemigos?

**ISHIKAWA:** Un momento. El proceso siguiente debe ser su Cliente. ¿Por qué llama usted enemigos a esos trabajadores? Todos los días al final de la jornada, vaya al taller de laminación que es su proceso siguiente y pregunte: «¿Los lingotes que les entregamos hoy fueron satisfactorios?» así se crearán mejores relaciones.

**JEFE DE LA DIVISIÓN:** Profesor, jamás podremos hacer eso. Si vamos al proceso siguiente sin anunciarnos, pensarán que los estamos espiando. Inmediatamente nos echarán fuera.

Tomado de «Qué es el Control Total de Calidad,



Kaoru Ishikawa, Editorial Norma, 1986».

Toda actividad Empresarial está conformada por procesos, cada uno de ellos cuenta con su Proveedor y su Cliente. Así, un primer proceso se asume como el Proveedor, para el siguiente proceso, que se considerará como su Cliente, y así sucesivamente. Este hecho es el que ha conducido a que se venga afirmando, desde que Ishikawa así lo expresó: El proceso siguiente es su Cliente.

Este concepto, reconocido como el de Cliente Interno, implica que no se deberían pasar ni productos, ni servicios al proceso siguiente, sin el cumplimiento Total de las características y requisitos requeridos en este nuevo proceso. Un genuino compromiso de Calidad se da cuando todos en la organización están dispuestos a cumplir con el concepto de Cliente Interno.

El nombre de Cliente Interno, con el que se ha conocido la búsqueda de la excelencia en la relación Cliente-Proveedor Interno, se ha reemplazado en este artículo por el de Proveedor Interno, puesto que, como se verá en este desarrollo se considera que el liderazgo y en consecuencia, la acción proactiva para el éxito en la relación, la debe asumir el Proveedor Interno.

Desde que Ishikawa acuña el concepto de «Cliente Interno», no han faltado opiniones a favor y en contra (Farner, 2001; Fisk et al., 1993; Steward, 1997), inclusive, recientemente, uno de sus contradictores ha publicado, reconsiderando algunas de sus críticas y mostrando como podría ser más beneficiosa su adopción (Guaspari, 2001); pero en general, este concepto se ha considerado de mucha utilidad para las organizaciones. Sin embargo, y a pesar de que han pasado años y que el concepto es claro y preciso, la implementación ha sido poco metódica, lo que ha llevado a que su adopción por parte de las empresas no haya sido ni comprometida, ni duradera, ni sistemática y mucho menos generalizada, haciendo que se hayan perdido muchos esfuerzos y oportunidades de mejoramiento.

Este concepto no ha perdido vigencia, a pesar de los años que han pasado desde su aparición y por el contrario, sería de mucha potencialidad hoy, cuando muchos directivos ven a la gente de la organización como un costo, que se debe controlar, mientras la prospectiva empresarial los ve como unos socios a desarrollar (Drucker, 1999).

El concepto de Cliente-Proveedor Interno se debe entender como una Filosofía de gestión, que busca

despertar en los empleados actitudes, desempeños y finalmente competencias que faciliten la satisfacción de las cambiantes y crecientes expectativas de los Clientes Externos, agregando valor. Su aplicación resultará en un gran apoyo y fortaleza frente a la implementación, cada vez más frecuente, de las normas ISO- 9000:2000. No sólo enfatiza entre el personal, conceptos considerados hoy en día como fundamentales en la gestión de la calidad, sino que demandará que se involucre en las acciones que le permitan satisfacer a su Cliente Interno, que en escala son las mismas, que se requieren para satisfacer al Cliente Externo. Así pues, se aplicarán y fortalecerán sus ocho principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

A continuación se presentará, paso por paso, la metodología a nivel operativo, que se propone para la adopción del concepto de Proveedor Interno, la cual ha sido el resultado de la investigación y de los esfuerzos del autor para implantar esta filosofía en empresas del suroccidente de Colombia.

## 2. Metodología

Una premisa fundamental en el proceso de implementación es el apoyo, convencimiento, constancia y compromiso de la dirección de la organización, tema este, que no será abordado en esta publicación. Esta metodología no implica, que toda la organización adopte al mismo tiempo el concepto, puede ser simplemente la iniciativa específica de un área de la organización en su esfuerzo de mejoramiento, caso en el que esa área, para objeto de la presente metodología, se verá como el Proveedor y como tal asumirá su compromiso.



Esta Metodología está basada en once pasos, que siguen el ciclo de control PEVA (Planear, Ejecutar, Verificar, Actuar) Como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Pasos para la implementación del concepto Cliente - Proveedor Interno

PASO	P E V A	ACTIVIDAD
1	PLANEAR	Identificar las áreas organizacionales
2		Definir la Misión del Área (Proveedor)
3		Definir Productos y Servicios ofrecidos por el Área
4		Seleccionar el Producto o Servicio a Mejorar
5		Estudiar la Situación Actual del producto o servicio
6		Analizar las causas de la insatisfacción
7		Planear las Acciones Requeridas
8	EJECUTAR	Ejecutar las Acciones Planeadas
9	VERIFICAR	Verificar la reducción de la insatisfacción
10	ACTUAR	Estandarizar y definir indicadores
11		Regresar al paso 4, 3, 2 ó 1 según lo requerido

#### Paso 1. Identificar las áreas organizacionales

Se identifican las áreas que conforman la organización, gerencia o división, con el propósito de precisar quien es quien, cómo se relacionan y cuales las responsabilidades asociadas a cada área.

Este paso es muy importante puesto que debe realizarse con un enfoque sistémico, por lo que, la responsabilidad recae en el grupo primario de la organización, gerencia o división.

Una vez un área específica decide adoptar la cultura de Cliente-Proveedor Interno, optará por asumir el rol de Proveedor Interno, que para efectos de este artículo se denominará simplemente el Proveedor, lo cual implica que debe ser esa área la que lidera y ejecuta toda la metodología, aquí propuesta.

#### Paso 2. Definir la misión del área (proveedor)

Lo solicitado por el Cliente Interno a su Proveedor debe ser razonable y basado en datos y hechos. Por razonable se debe entender, sólo lo que corresponde a la Misión del área Proveedora, no se puede aceptar con el argumento de que el Cliente siempre tiene la razón, que se le solicite al Proveedor productos o servicios indebidos o que no corresponden a su razón de ser en la organización, convirtiendo al Proveedor en un incondicional, lo que no tiene nada que ver con el concepto de Cliente-Proveedor Interno y que por el contrario le podría hacer mucho daño no sólo a este concepto sino a la organización que no lo tenga claro. La transparencia y claridad en las solicitudes de productos y servicios por parte del Cliente

interno la debe dar la correcta y precisa definición de la Misión del área, que no debe ser otra cosa que la razón de ser del área en la organización.

Así pues, la definición de la misión del área, que se entiende como la declaración estable de propósitos y objetivos, que la distinguen de las demás de la organización, es una responsabilidad del grupo primario del área (Proveedor), pero deberá contar con la aprobación de la alta dirección, que al hacerlo guardará la concordancia y consistencia con lo definido en el paso 1.

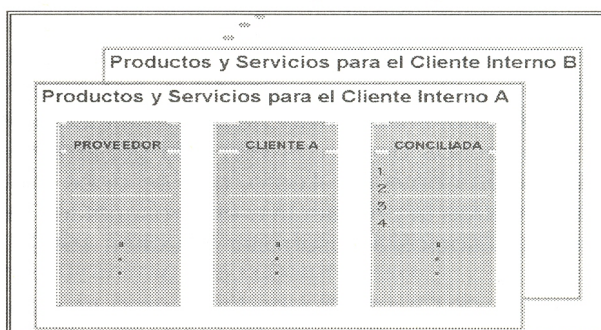
#### Paso 3. Definir productos y servicios ofrecidos por el área

Este paso está dividido en tres actividades fundamentales:

- El Proveedor lista todos los productos y servicios que se están generando o que se deberían generar en el Área y sus respectivos Clientes Internos.
- Los Clientes a su vez, listan en orden de importancia los productos y servicios, que están recibiendo o que esperan recibir del Área proveedora
- Finalmente, el Proveedor se reúne con cada uno de sus Clientes con el propósito de conciliar las listas de productos y servicios y determinar su importancia relativa. Lo ideal sería llegar por consenso a la lista conciliada. En los casos de duda, sobre si un producto o servicio debe ser generado por el Proveedor, será la Misión del Área, la que actuando como Marco de Referencia, ayudará a definir si es o no realmente una actividad del Proveedor.

La tabla 2, Productos y Servicios por Cliente, ilustra como desarrollar estas tres actividades y por ende este paso.

Tabla 2. Productos y Servicios por Cliente





En este paso, después de haber definido los productos y servicios, se deben establecer los requisitos específicos con un alto grado de detalle de cada uno de ellos, puesto que, en general, es el no cumplimiento de alguno de estos requisitos lo que causa la insatisfacción.

**Paso 4. Seleccionar el producto o servicio a mejorar**

El objetivo de este paso es identificar el producto o servicio que será objeto de mejoramiento considerando razones, tanto en términos de la satisfacción del Cliente Interno, como del valor agregado con relación al Cliente Externo. Esta es una diferencia significativa en la metodología de lo que se venía haciendo, que era básicamente, tomar como objeto de mejoramiento, el producto o servicio con menor grado de satisfacción, de acuerdo con la evaluación del Cliente Interno, independientemente del impacto sobre el Cliente Externo, lo que eventualmente podría llegar a ser contraindicado. Esta metodología involucra el concepto de Valor Agregado para el Cliente Externo, como criterio adicional y necesario, a la hora de definir a que producto o servicio se le da la prioridad de mejoramiento, para lo cual se propone utilizar la Matriz de Producto o Servicio a Mejorar, tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Producto o Servicio a Mejorar

Producto o Servicio	A Necesidad de Mejorar (Menor grado de Satisfacción)	B Mayor Valor Agregado en Términos del Cliente Externo	Total A x B
Escala de calificación: 1: Nada 2: Poco 3: Moderado 4: Mucho 5: Extremo			

La primera columna corresponde a la lista de Productos o Servicios, generados por el Proveedor. En reuniones con los diferentes Clientes Internos, el Proveedor aplica encuestas de satisfacción para evaluar los diferentes productos y servicios esperados por éstos, lo que va a permitir conocer el mayor o menor grado de satisfacción de cada uno de estos productos o servicios y es esta calificación, la que se registra en la segunda columna, denominada «A», utilizando la escala planteada.

La columna denominada «B», evaluará el mayor o menor valor agregado, a los ojos del Cliente Externo, originado en el supuesto mejoramiento al producto o servicio, que se esté considerando,

esta calificación estará dada por el grupo primario del Proveedor y por el Cliente Interno, teniendo en cuenta las quejas, reclamos y encuestas de satisfacción recibidas del Cliente Externo y que tengan relación con cada uno de los productos o servicios en evaluación.

Finalmente, la columna «Total» será el producto de la calificación dada a la columna «A» por la calificación dada a la columna «B». Se sugiere que las calificaciones se multipliquen en lugar de sumarse, puesto que de esta manera se minimizan las posibilidades de empates. El producto o servicio que obtenga el mayor total debería ser la primera prioridad de mejoramiento para el Proveedor y en consecuencia, el objeto de los siguientes pasos.

**Paso 5. Estudiar la situación actual del producto o servicio**

Una vez se ha decidido, cual producto o servicio va a ser el objeto del mejoramiento, se deben recolectar datos y hechos que le permitan al Proveedor un mejor análisis de la situación, así por ejemplo, se debe tener claro: ¿Cuál es la razón de la insatisfacción?, ¿Qué es lo que molesta?, ¿Cuáles son las causas de la insatisfacción?, ¿Con qué frecuencia ocurre?, ¿Qué impacto tiene en los resultados, tanto del Cliente Interno, como del Cliente Externo?, entre otros.

Los datos recogidos, se deben estratificar desde todos los puntos de vista posibles y de ser necesario se deben tomar datos adicionales, que faciliten un análisis más completo. La utilización de técnicas estadísticas en este paso no es opcional, es requerida.

En este paso deben participar, tanto el Proveedor, como el respectivo Cliente Interno.

**Paso 6. Analizar las causas de la insatisfacción**

El propósito de este paso es identificar las causas fundamentales de la insatisfacción, para lo cual, el Diagrama de Causa-Efecto será una herramienta de mucha utilidad. Adicionalmente, se deben escalar las posibles causas, preguntándose en forma consecutiva, las veces que sea necesario ¿Por qué?, ¿Por qué?, ¿Por qué?, ..., hasta llegar a la identificación de las Verdaderas Causas, las cuales se deben verificar antes de planear y tomar acciones correctivas. No es suficiente verificar que la causa fundamental existe donde está el problema, también se necesita verificar que la causa fundamental no existe donde no está el problema.



Este paso se debe desarrollar con el liderazgo del Proveedor y con la participación efectiva del Cliente insatisfecho.

#### Paso 7. *Planear las acciones requeridas*

El objetivo fundamental de este paso es planear las acciones correctivas que reduzcan la insatisfacción del Cliente Interno y agreguen valor real a los ojos del Cliente Externo, analizando y valorando la factibilidad y efectividad de las posibles soluciones. Este paso se debe dar con la amplia participación del Proveedor y sus Clientes Internos.

El resultado de este paso debe ser un plan de acción detallado con actividades, responsables, fechas de avance y cumplimiento, recursos asignados, entre otros.

#### Paso 8. *Ejecutar las acciones planeadas*

Para lograr el objetivo de este paso se recomienda el trabajo en equipo con personas del Proveedor y del Cliente, que lleven a cabo el plan de acción, haciendo los ajustes a que haya lugar. Y con un seguimiento liderado, obviamente, por el Proveedor.

#### Paso 9. *Verificar la reducción de la insatisfacción*

Una nueva encuesta de satisfacción un tiempo prudencial después de haber tomado las medidas correctivas, debe servir para verificar la reducción de la insatisfacción. Es importante destacar que no se pretende verificar si las acciones planeadas se ejecutaron o no, lo que se pretende verificar es la reducción de la insatisfacción. Si los resultados no son satisfactorios será necesario regresar al paso 5, 6, 7 u 8 según sea el caso y según lo muestren los hechos y datos, puesto que, o no se analizó la situación a un nivel suficiente, o no se encontraron o escalaron las causas posibles hasta llegar a las fundamentales, o no se planearon las correctas acciones, o finalmente, no se ejecutaron las acciones tal como se habían planeado.

#### Paso 10. *Estandarizar y definir indicadores*

Una vez verificada la satisfacción del Cliente, se deben estandarizar las acciones tomadas para evitar la recurrencia del problema y sus causas, para lo cual se deben crear o revisar los procedimientos de trabajo, de tal manera que se garantice que las medidas correctivas se incorporen al

trabajo diario. Así mismo, se debe capacitar al personal en el nuevo procedimiento y adicionalmente, se espera la planeación de auditorias periódicas, que permitan verificar los nuevos métodos de trabajo.

#### Paso 11. *Regresar al paso 4, 3, 2 ó 1, según lo requerido.*

Este paso presenta cuatro posibilidades:

- a. Regresar al paso 4. Terminado el paso 10, lo ideal es que de inmediato se regrese al paso 4 para seleccionar un nuevo Producto o Servicio, al cual se le aplicará el proceso de Mejoramiento ya presentado.
- b. Regresar al paso 3. Cuando sea razonable (cada año), se debe iniciar el proceso desde el paso 3, puesto que las necesidades y expectativas razonables de los Clientes, cambian con el tiempo, el hecho de que hoy se esté satisfecho, no asegura que dentro de un año, sus necesidades y expectativas sean las mismas.
- c. Regresar al paso 2. Cuando por razones organizacionales, se redefine la Misión del área, se deberá reiniciar el proceso de Mejoramiento desde este paso.
- d. Regresar al paso 1. Las organizaciones cambian y por consiguiente cambian sus estructuras y sus áreas organizacionales, así que, eventualmente, cuando esto ocurra se deberá empezar desde el paso 1.

Como se puede observar a este proceso no se le está dando una salida, siempre se debe regresar, formando un ciclo, para buscar el mejoramiento continuo y así siempre los Proveedores deberán estar trabajando para mejorar la satisfacción de sus Clientes Internos, que es lo que se pretende con la adopción e implementación de este concepto.

### **3. Comentario final**

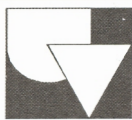
Este artículo presenta la guía detallada, que ha sido probada en algunas organizaciones con éxito, por lo que cualquier compañía que quiera mejorar su competitividad, su ambiente de trabajo, su eficiencia y eficacia todo lo que requiere es tomar la decisión de adoptar este concepto. Sin embargo, la decisión no necesariamente debe incluir a toda la organización, aunque sería preferible, si un área



específica con un buen liderazgo quiere iniciar el proceso, que asuma su rol de Proveedor y empiece a seguir la metodología.

## Bibliografía

1. Bialowas, P. and Tabaszewska, E. (2001), How to evaluate the internal customer-supplier relationship, *Quality Progress*, Vol. 34, Nº 7.
2. Cannon, D., (2002), Expanding paradigms in providing internal service, *Managing service quality*, Vol. 12, Nº 2
3. Drucker, P., (1999), *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*, Harper Business, New York.
4. Farner, S., Luthans, F. and Sommer, S., (2001), An empirical assessment of internal customer service, *Management service quality*, Vol. 11, Nº 5
5. Fisk, R. P., Brown, S. W. and Bitner, M. J., (1993), Tracking the evolution of services marketing literature, *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nº 1, Spring.
6. Guaspari, J., (2001), Creating value from the inside out, *Quality Digest*, October.
7. Ishikawa, K., (1986), ¿Qué es el control total de Calidad?, Editorial Norma, Bogotá
8. Steward, T., (1997), Another fad worth killing, *Fortune*, 3 February



Universidad  
del Valle

Escuela de Ingeniería  
Industrial y Estadística

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y  
ESTADÍSTICA (EIIIE)  
PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN  
POSGRADO

### MAESTRÍA EN INGENIERÍA

Registro ICFES:

120340030017600111100

Línea de Énfasis Ingeniería Industrial

ESPECIALIZACIONES:  
ESPECIALIZACIÓN EN  
ESTADÍSTICA APLICADA.

Registro ICFES:

120353103387600111500

ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS.

Registro ICFES:

120350030007600111200

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE  
LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Registro ICFES:

120356006587600113100



ESPECIALIZACIÓN EN  
LOGÍSTICA.

Registro ICFES:

120353380607600111500

### INFORMES:

Ciudad Universitaria Meléndez  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial y  
Estadística

Edificio: 346

Teléfonos: 339 24 10 - 321 21 86

Fax: 339 84 62 - 331 52 74

A.A. 25360

Cali, Colombia